

## **Inhalt**

1 Einleitung.....	3
2 Corporate Social Responsibility (CSR).....	5
2.1 CSR-Modelle .....	6
2.2 Forschungsstand in Deutschland und die Dimensionen von CSR .....	8
2.3 Interne Dimensionen .....	10
2.4 CSR Externe-Dimensionen .....	12
3 Start-ups .....	18
3.1 Charakteristika von Start-ups .....	21
4 Ist CSR ein Erfolgsfaktor für Start-ups? .....	23
4.1 Was machen Startups im Kontext von CSR? .....	26
4.2 Kernmerkmale von Start-ups als Vorteil für CSR? .....	29
4.3 Zusammenfassung: .....	34
5 Fazit .....	35
6 Literaturverzeichnis .....	36

## 1 Einleitung

In den folgenden Kapiteln wird sich diese Bachelorarbeit mit Corporate Social Responsibility (CSR) in Verknüpfung zu Start-ups beschäftigen. CSR wurde im Kontext der Verantwortung zum Synonym für beispielhaftes Verhalten. Es gliedert sich auf in die Bereiche Umwelt, Soziales und Ökonomie.<sup>1</sup> Durch die sich immens verbesserte Informationsverteilung rund um den Globus, ist die Verantwortung immer mehr in den Fokus der Öffentlichkeit geraten.<sup>2</sup> Nachhaltigkeit ist schon lange keine „Modeerscheinung“ und wird seit Anfang der 90er, spätestens durch die sich immer verbessernde Informationsverbreitung stark diskutiert. Unternehmen sind nicht mehr nur noch auf Gewinne fixiert.<sup>3</sup> Viele Endverbraucher achten mittlerweile auf Kennzeichnungen, die die Dienstleistung oder das Produkt „grün“ machen. In dieser Bachelorarbeit werde ich Corporate Social Responsibility definieren und die wichtigsten Dimensionen erläutern. Im weiteren Abschnitt werde ich auf Start-up Unternehmen eingehen. Im Gegensatz zu herkömmlichen, bereits in der Wirtschaft etablierten Unternehmen sind Start-ups noch sehr jung, besitzen keine feste Unternehmensstruktur.<sup>4</sup> Aber nicht nur große Unternehmen stehen im Fokus der Gesellschaft, auch junge Unternehmen, wie etwa Start-ups können einen bemerkenswerten Vorteil durch den Einsatz von CSR schaffen.<sup>5</sup> Dies verweist auf das Ziel dieser Arbeit, in der es herauszufinden gilt, inwiefern die Einbindung von CSR in Unternehmen einen Mehrwert bieten kann, vor allem für sich noch entwickelnde Start-up Unternehmen.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Kuzio, S.3

<sup>2</sup> Vgl. Kuzio, S. 3

<sup>3</sup> Vgl. Linnenschmidt, S. 5

<sup>4</sup> Vgl. Linnenschmidt, S. 5

<sup>5</sup> Vgl. Gordon, Nelke, S. 53

<sup>6</sup> Vgl. Linnenschmidt, S. 5

Zudem wird sich ein Hauptteil dieser Arbeit der Untersuchung widmen, wie Start-ups aufgebaut sind, sich finanzieren und welche wesentlichen Unterschiede diese zu etablierten, alten<sup>7</sup> Unternehmen zeigen.

Welche Kernmerkmale Start-ups definieren. Denn im Gegensatz zu ‚Alt-eingebackenen‘ Unternehmen, die eine feste Unternehmensstruktur vorweisen, sind Start-ups um einiges flexibler und dies spricht für eine leichtere Einbindung von CSR.<sup>7</sup> Dies ist aber nicht der einzige Grund, wieso es für Start-ups eventuell einfacher sein könnte, CSR einzubinden. Die Hauptfrage dieser Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, ob und welche Vorteile sich für Start-ups ergeben. Vor Allem in Anbetracht der Merkmale, die Start-ups von herkömmlichen, etablierten Unternehmen unterscheidet. Dadurch ergeben sich für Start-up Unternehmen andere Chancen bei der Einbindung von CSR als es für etablierte Unternehmen der Fall ist. Das Themengebiet, Auswirkungen von CSR in Start-up Unternehmen ist sehr viel weniger erforscht als die Auswirkungen auf herkömmliche Arbeiten. Daher werde ich im 4. Kapitel dieser Bachelorarbeit mich auf die wesentlichen Unterschiede zwischen etablierten Unternehmen und Start-ups beziehen und CSR auf diese wesentlichen Unterschiede beziehen. Zudem werde ich einige Beispiele aus der Praxis nennen, von Start-up Unternehmen, die durch ihre Unternehmerische Nachhaltigkeit und Verantwortung hervorstechen und diese mit den CSR-Dimensionen vergleichen.

---

<sup>7</sup> Vgl. Gordon, Nelke, S. 51

## 2 Corporate Social Responsibility (CSR)

Ein viel diskutiertes Thema in Wissenschaft und Praxis ist die Verantwortung von Unternehmen. Seit über 50 Jahren setzt sich die wissenschaftliche Diskussion mit dem Thema der Unternehmensverantwortung auseinander und gewann in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung.<sup>8</sup> Die steigende moralische Legitimation dient als Anstoß für Unternehmen weltweit, größeren Fokus auf die gesellschaftliche Verantwortung zu legen.<sup>9</sup> Durch die Globalisierung und der damit einhergehenden Verbesserung vom Austausch von Informationen und der immer besser werdenden Kommunikationsbedingungen sind Unternehmen transparenter als je zu vor.<sup>10</sup>

Mit solch schnellem Informationsaustausch können Skandale und Fehlverhalten von Unternehmen weltweit Schlagzeilen betiteln.<sup>11</sup> Die Debatte über ethisches Verhalten in Unternehmen wird oft im Kontext von CSR gesetzt.<sup>12</sup> Idealerweise soll CSR Unternehmen nach außen hin besser darstellen und einen Wettbewerbsvorteil durch einen besseren Ruf verschaffen.<sup>13</sup> Unternehmen unterliegen immer größeren Anforderungen, welche die Gesellschaft den Unternehmen auferlegt.<sup>14</sup> Durch diese Zuschreibung ist es für Unternehmen immer wichtiger geworden, einen Weg zu finden dieser Verantwortung gerecht zu werden und angemessen damit umzugehen.<sup>15</sup> Einige Studien haben gezeigt, dass die positive Wahrnehmung von Unternehmen durch Kunden einen positiven Einfluss auf das Unternehmen und einen Vorteil im stark umkämpften Wirtschaftsmarkt mit sich bringen kann.<sup>16</sup> Corporate Social Responsibility definiert inwiefern Unternehmen die gesellschaftliche Verantwortung gegenüber der Gesellschaft erfüllt werden kann und zeigt durch Rahmenbedingungen, wie diese in der Praxis umgesetzt werden sollten.<sup>17</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. Lin-Hi, S.11

<sup>9</sup> Vgl. Leitz 2008, S.1

<sup>10</sup> Vgl. Lin-Hi, S.12

<sup>11</sup> Vgl. Blumberg, S.5

<sup>12</sup> Vgl. Blumberg, S.5 Vgl. Blumberg, S.5

<sup>13</sup> Vgl. Schmidt, S.24

<sup>14</sup> Vgl. Lin-Hi, S.11

<sup>15</sup> Vgl. Lin-Hi, S.12

<sup>16</sup> Vgl. Schmidt, S.2

<sup>17</sup> Vgl. Blumberg

Corporate Social Responsibility bezieht sich auf die Berücksichtigung von und durch das Unternehmen auf die Fragen jenseits der wirtschaftlichen oder rechtlichen Anforderungen.<sup>18</sup> CSR beschreibt die soziale Verantwortung eines Unternehmens gegenüber der Gesellschaft, für die Gesellschaft ein geschäftsverantwortliches Verhalten.<sup>19</sup> Eine soziale Aktivität ist nur dann möglich, wenn es das soziale Wohl fördert und über die wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens hinausgeht. Typische CSR-Aktivitäten umfassen die Entwicklung von Produkten, die sozial und ökologisch sind und Produktionsmethoden entwickeln oder einführen, die die Umweltauswirkungen verringert. Über die Zeit sind sich Verbraucher der sozialen und ökologischen Natur bewusst geworden und entwickelten eine höhere Empfindlichkeit gegenüber Produkten mit CSR-Attributen.<sup>20</sup>

Stakeholder, also die Interessensgruppen eines Unternehmens, lassen sich in interne und externe Gruppen unterscheiden.<sup>70</sup> CSR wird beschrieben als Grundlage eines Konzepts, das dem Unternehmen dient, auf freiwilliger Basis soziale- und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeiten und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu interagieren.<sup>21</sup> Aber wie wichtig die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist, welche Voraussetzungen erfüllt werden sollten und wie weit die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen reicht, wird seit Jahrzehnten diskutiert und wurde oftmals sehr unterschiedlich beantwortet.<sup>75</sup> Fachgebiete wie Wirtschaftsethik, Corporate Philanthropy, Corporate Citizenship, Nachhaltigkeit und ökologische Verantwortung überlappen sich oft mit dem Cluster-artigem Konzept des CSR.<sup>76</sup>

## **2.1 CSR-Modelle**

Die folgende Abbildung veranschaulicht, eine in der CSR-Literatur oft verwendete Modell von Carroll. Das Pyramidenmodell setzt sich zusammen aus ökonomischer, rechtlicher, ethischer und philanthropischer Verantwortung.<sup>22</sup>

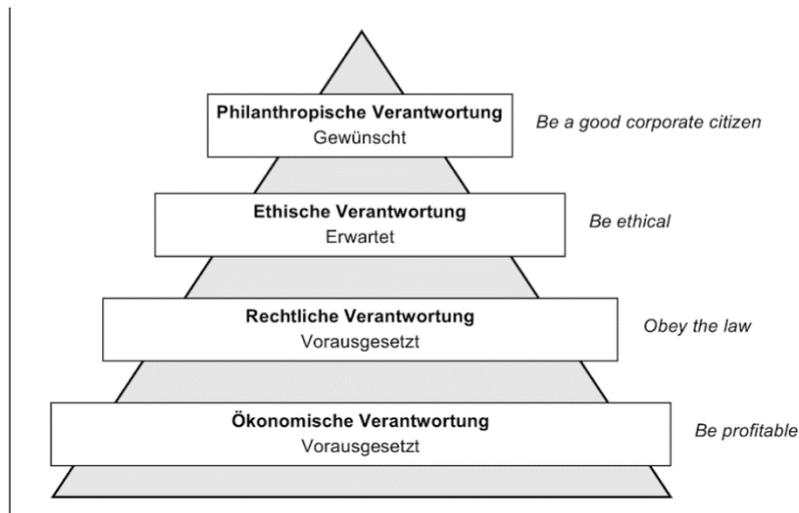
---

<sup>18</sup> Vgl. Moon, S. 4

<sup>20</sup> Vgl. Wang, Bangal, S. 1136

<sup>21</sup> Vgl. Leitz, 2008, S.6

<sup>22</sup> Vgl. Bickel, 2009, S. 20



Wie die obige Abbildung verdeutlicht, kann sich CSR auf unterschiedliche Aspekte beziehen. Die Grundvoraussetzung für jedes Unternehmen lautet „be profitable“, denn jedes Unternehmen sollte in erster Linie bestrebt sein, einen für das Unternehmen angemessenen Gewinn zu erwirtschaften.<sup>23</sup> Die rechtliche Ebene beschreibt die Rechtmäßigkeit des Handelns des Unternehmens, denn jedes Unternehmen ist verpflichtet, sich mit den unternehmensrelevanten Handlungen im rechtlich legalen Rahmen zu bewegen.<sup>24</sup> Die beiden erwähnten Ebenen, die ökonomische und die rechtliche Verantwortung sind Voraussetzungen für das weitere Handeln des Unternehmens laut dem Pyramidenmodell von Carroll.<sup>25</sup> Die Pyramide ergänzt neben den Voraussetzungen die erwarteten ethischen Verantwortungen von Unternehmen, diese sind nicht verpflichtet und gesetzlich nicht vorgeschrieben oder selbstverständlich.<sup>26</sup> Die letzte Ebene, die philanthropische Ebene ist laut Carroll von der Gesellschaft erwünscht, beispielsweise durch freiwillig Aktivitäten zur Verbesserung der allgemeinen Lebensqualität.<sup>27</sup> Obwohl das Pyramidenmodell von Carroll weit verbreitet ist, wird sie auch kritisch betrachtet. Das Pyramidenmodell ist sehr vage dargestellt und lässt die Stufen ineinander einfließen, wodurch genaue Angaben nicht zur Geltung kommen.<sup>28</sup>

<sup>23</sup> Vgl. Bickel, 2009, S. 21

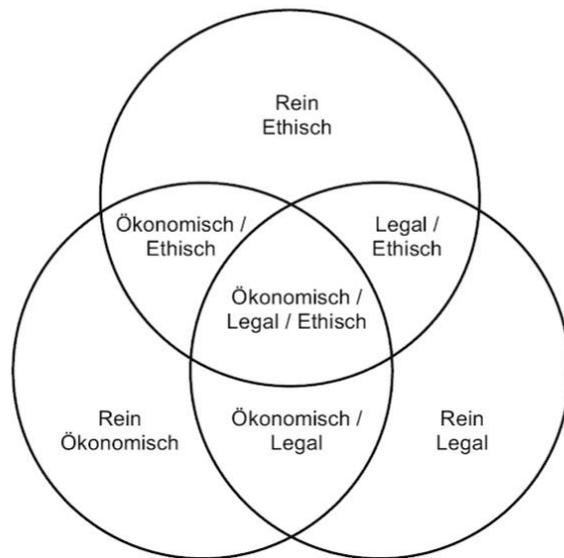
<sup>24</sup> Vgl. Bickel, 2009, S. 21

<sup>25</sup> Vgl. Bickel, 2009, S. 21

<sup>26</sup> Vgl. Bickel, 2009, S. 21

<sup>27</sup> Vgl. Bickel, 2009, S. 21

<sup>28</sup> Vgl. Bickel, 2009, S. 23



Das Drei-Dimensionen-Modell ist eine Weiterentwicklung des Pyramidenmodells von Carroll. Bei dem Drei-Dimensionen-Modell handelt es sich um ein Venn-Diagramm, indem die Kerndimensionen ökonomische, rechtliche und ethische Verantwortung dargestellt werden.<sup>29</sup> Demnach kann ein Unternehmen rein ökonomisch, rein legal oder rein ethisch sein. In dem Drei-Dimensionen-Modell vermischen sich diese drei Dimensionen. Wie bei dem Pyramidenmodell von Carroll ist die rechtliche Legalität unentbehrlich – sonst drohen Sanktionen.<sup>30</sup> Der größte Unterschied zum Pyramidenmodell von Carroll ist, dass es keine hierarchische Anordnung mehr existiert. Hingegen wird in diesem Modell die philanthropische Verantwortung nicht berücksichtigt.<sup>31</sup>

Nicht gesetzliche Normen, wie die ethische Verantwortung umfassen Verhaltensregeln und Erwartungen, die die gesellschaftlichen Anforderungen erfüllen sollen.<sup>32</sup>

Die Kritik an dem Pyramidenmodell ist die Hierarchische Gliederung und die wird in dem Drei-Dimensionen-Modell aufgehoben, dennoch ist die Tatsache, dass beispielsweise ein „rein ethisches“ Unternehmen in der Praxis nicht zu beobachten ist, ein Grund für kritische Diskussionen.<sup>33</sup>

## 2.2 Forschungsstand in Deutschland und die Dimensionen von CSR

<sup>29</sup> Vgl. Bickel, 2009, S. 21

<sup>30</sup> Vgl. Bickel, 2009, S. 21

<sup>31</sup> Vgl. Hose, Lübke, Nolte, Obermeier, S. 9

<sup>32</sup> Vgl. Bickel, 2009, S. 21

<sup>33</sup> Vgl. Bickel, 2009, S. 21

CSR ist kein neuer Begriff, sondern hat, vor Allem in Deutschland, eine lange Historie.<sup>34</sup>

In Deutschland wurde CSR nicht seitens der Unternehmen in Szene geführt, sondern wurde über viele Jahre als sozialpolitische Diskussion in politischen Debatten – insbesondere durch etablierte Parteien und Verbände durchgeführt.<sup>35</sup>

CSR hat verschiedene Dimensionen, die häufigsten auftretenden Dimensionen sind die Externen und Internen im Kontext von CSR. Ein Unternehmen ist nicht frei in seinem Handeln, viele interne und externe Anspruchsgruppen haben großen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens.<sup>36</sup>

Anspruchsgruppen können sehr verschieden sein und variieren von Unternehmen zu Unternehmen, denn jedes Unternehmen ist individuell zu betrachten. Zu den wichtigsten Anspruchsgruppen gehören Kunden, Investoren, Beschäftigte, NGO's oder auch staatliche Institutionen. Diese Anspruchsgruppen sind bestrebt die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens nach ihren Vorstellungen und Interessen zu formen.<sup>37</sup> Durch ihre Vorstellungen und Interessen können Anspruchsgruppen das CSR-Engagement in einem Unternehmen antreiben.<sup>38</sup> Das CSR-Engagement von Unternehmen kann auch durch andere Institutionen oder Anspruchsgruppen wie Lieferanten oder auch der Medien beeinflusst werden. Wie die Begriffsdefinition CSR, gibt es auch für die Subkomponente extern und intern ebenso keine allgemeingültige Definition.<sup>39</sup> In der aktuellen Zeit befasst sich der Begriff Nachhaltigkeit mit dem sogenannten „Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit“ und zeigt deutliche Zusammenhänge mit den Fokusfeldern des CSR.<sup>TM</sup>

CSR zieht sich über viele „Dimensionen“. Am häufigsten in der Literatur vorkommenden Dimensionen teilen sich auf in interne und externe Dimensionen.<sup>40</sup> Ein Unternehmen ist nicht vollkommen frei in seinem Handeln und die internen und externen Dimensionen haben großen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.<sup>41</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. Abländer, Löhr, S.13

<sup>35</sup> Vgl. Abländer, Löhr, S. 13

<sup>36</sup> Vgl. Bickel,2009, S. 26

<sup>37</sup> Vgl. Bickel,2009, S. 26

<sup>38</sup> Vgl. Bickel,2009, S. 26

<sup>39</sup> Vgl. Mory,2014, S. 38

<sup>40</sup> Vgl. Bickel,2009, S.26

<sup>41</sup> Vgl. Bickel,2009, S.26

## 2.3 Interne Dimensionen

### Personalmanagement

Unter Personalmanagement versteht man die Gesamtheit der Maßnahmen mitarbeiterbezogener Gestaltung, um strategisch die Unternehmensziele zu verwirklichen.<sup>42</sup>

Im Grünbuch der EU sind diverse interne Dimensionen aufgelistet. Beschäftigte sind der Hauptaspekt der Corporate Social Responsibility in der internen Dimension. Das Unternehmen sollte stets bemüht sein, den Mitarbeitern faire Gehälter zu zahlen und die Beschäftigten auch am Kapital und Gewinn beteiligen, vor allem, da MitarbeiterInnen einen ausschlaggebenden Anteil zum Unternehmenserfolg beitragen.<sup>43</sup> Weiterbildung zu ermöglichen und die Beschäftigten stets fördern.<sup>44</sup>

Beispielsweise hat das Unternehmen Norsk Hydro, ein Aluminiumproduzent mit Hauptsitz in Oslo, hat bezüglich dessen eine Karriereplanung für Führungskräfte entwickelt – dazu gehören Gespräche und individuelle Entwicklungspläne, welche regional und konzernweit umgesetzt werden.<sup>45</sup>

Mit allen Beschäftigten wird einmal im Jahr ein Gespräch geführt und alle zwei Jahre findet eine Mitarbeiterbefragung statt, um das Unternehmensklima zu messen.<sup>46</sup> Genderspezifische Fragen in Bezug auf die Gleichbehandlung der Geschlechter sollte nicht erwähnenswert sein und Diskriminierung im Unternehmen ist absolut inakzeptabel und sollte stets unterbunden werden.<sup>47</sup>

Es herrscht demnach eine Heterogenität in Bezug auf Geschlecht, Bildung, Alter, Nationalität und Kultur. Beispielsweise das Unternehmen Norsk Hydro in Norwegen bildet gezielt Arbeitsgruppen mit möglichst viel diversity und auch der Frauenanteil soll auf jeder Hierarchieebene erhöht werden.<sup>48</sup> CSR steht im Kontext von Mitarbeiterbindung für faire Arbeitsbedingungen, ein faires Gehalt, Möglichkeiten zur Erweiterung der eigenen Qualifikationen durch Weiterbildungsmöglichkeiten.<sup>49</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. Helle,2019, S. 113

<sup>43</sup> Vgl. Kirstein,2008, S. 52

<sup>44</sup> Vgl. Kirstein,2008, S. 52

<sup>45</sup> Vgl. Beile, Feuchte, Homann, S. 37

<sup>46</sup> Vgl. Beile, Feuchte, Homann,2010, S. 37

<sup>47</sup> Vgl. Kirstein,2008, S. 52

<sup>48</sup> Vgl. Beile, Feuchte, Homann,2010, S. 37

<sup>49</sup> Vgl. Beile, Feuchte, Homann,2010, S. 37

## **Arbeits- und Gesundheitsschutz**

Während der Beschäftigung hat das Unternehmen die Sicherheit von Arbeitnehmer und Arbeitgeber zu gewährleisten, dessen Überwachung durch Gesetze (beispielsweise Arbeitssicherheitsgesetz) und Verordnungen, aber auch durch bestimmte EU-Richtlinien geregelt ist.<sup>50</sup>

Des Weiteren wird im Grünbuch auf die Arbeitssicherheit eingegangen. In Deutschland beispielsweise werden zahlreiche Fragestellungen bereits gesetzlich geregelt, wo hingegen in anderen Ländern die Arbeitssicherheit geringer ausfällt, muss laut CSR nachgebessert werden und auch die Arbeitsschutzfragen bei der Beschaffung und Beauftragung von Fremdfirmen muss in Betracht genommen werden.<sup>51</sup>

## **Sozialverträgliche Umstrukturierung von Unternehmen**

Damit eine Umstrukturierung im Unternehmen ausgewogen ist, empfiehlt es sich alle Stakeholder mit in den Umstrukturierungsprozess einzubeziehen.<sup>52</sup> Soziale Aspekte zum Engagement in Richtung gesellschaftlicher Verantwortung sollte neben gängigen Gründen wie beispielsweise Kostensenkung, Produktionssteigerung oder die Verlagerung ins Ausland auch mit in die Veränderungen mit einbezogen werden.<sup>104</sup> Große Umstrukturierungen in der ost- und mitteleuropäischen Eisen- und Stahlindustrie haben in der Vergangenheit gute Erfolge mithilfe der Beteiligung von Behörden, Unternehmen und Arbeitnehmern gezeigt.<sup>53</sup> Abmilderung beziehungsweise Verbesserung der sozialen Folgen durch Umstrukturierung sollen durch Partnerschaften mit anderen Unternehmen erfolgen.<sup>54</sup> Zu solchen Partnerschaften gehören beispielsweise Austauschprogramme der Belegschaft.<sup>55</sup> Solche Partnerschaften können den MitarbeiterInnen dabei helfen, sich früher an ein neues Arbeitsumfeld zu gewöhnen.<sup>108</sup> Partnerschaften wie diese können aber auch kleineren und mittelständigen Unternehmen durch Großunternehmen fördern.<sup>56</sup> Der Europäische Sozialfond (kurz ESF) fördern die Stiftung Unternehmen und Gesellschaft und ist aktiv dabei beteiligt, Partnerschaften zwischen Unternehmen aufzubauen.<sup>57</sup> Der Art. 6 ESF legitimiert Partnerschaften, die Bestandteil des ESF sind und im Artikel 6 ist zudem

---

<sup>50</sup> Vgl. Kirstein,2008, S. 52

<sup>51</sup> Vgl. Kirstein,2008, S. 52

<sup>52</sup> Vgl. Wilhelm,2013, S. 27

<sup>53</sup> Vgl. Wilhelm,2013, S. 27

<sup>54</sup> Vgl. Wilhelm,2013, S. 27

<sup>55</sup> Vgl. Wilhelm,2013, S. 27

<sup>56</sup> Vgl. Wilhelm,2013, S. 27

<sup>57</sup> Vgl. Wilhelm,2013, S. 27

festgemacht, dass sogenannte Pilotprojekte finanzielle Förderung erhalten, die inhaltlich oder organisatorisch die Ansätze der Beschäftigungspolitik der EU unterstützen.<sup>58</sup>

## **2.4 CSR Externe-Dimensionen**

### **Lokale Gemeinschaften**

Ein Unternehmen muss sich in die Gemeinschaft integrieren, denn die lokale Gemeinschaft ist von hoher Bedeutung, da das Unternehmen am jeweiligen Standort für neue Arbeitsplätze sorgen kann und die Gemeinschaft steuerlich unterstützt.<sup>59</sup> Es existieren viele Möglichkeiten, wie ein Unternehmen die Gemeinschaftsbelange des lokalen Umfeldes beeinflussen kann. Dazu gehört die Bereitstellung von Arbeitsplätzen, die Betreuung von Kindertagesstätten, ehrenamtliche Tätigkeiten (Auch Spenden an Krankenhäuser, Schulen, Selbsthilfegruppen), die Gründung von Unternehmensstiftungen und vieles mehr.<sup>60</sup>

Die Unterstützung der lokalen Gemeinschaften ist Bestandteil des Corporate Citizenship, welche seither oft als Freizeitengagement bezeichnet wird.<sup>61</sup> Das Engagement von Unternehmen in der Gemeinschaft beruht daher nicht auf PR-Aktionen oder eine gezielten Marketing-Kampagne, sondern vielmehr aus persönlichen Beziehungen und einem gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmertum.<sup>62</sup>

### **Geschäftspartner und Zulieferer**

Bei der Auswahl der Zulieferer und Geschäftspartner sollte der Fokus nicht auf die finanziellen günstigsten Varianten liegen. Die Verantwortung bei der Auswahl der Liefererketten spielt im Rahmen von CSR eine wichtige Rolle.<sup>63</sup> Zur Verantwortung von Unternehmen bei der Wahl von Geschäftspartnern und Zulieferern gelten die Rechtsvorschriften der EU und des nationalen Wettbewerbsrechtes sowie die faire Preisgestaltung oder zuverlässige Zusammenarbeit.<sup>64</sup> Wenn ein Unternehmen CSR in das Unternehmen einbinden möchte, ist es wichtig, dass die Zulieferer, oder Produkte, die das Unternehmen aus Drittfirmen bezieht ebenfalls eine faire Unternehmenspolitik besitzen.

---

<sup>58</sup> Vgl. Wilhelm,2013, S. 27

<sup>59</sup> Vgl. Theuerkorn,2013, S. 40 Vgl. Theuerkorn,2013, S. 40

<sup>60</sup> Vgl. Theuerkorn,2013, S. 40

<sup>61</sup> Vgl. Segref, S. 8 Vgl. Segref, S. 8

<sup>62</sup> Vgl. Theuerkorn,2013, S. 40

<sup>63</sup> Vgl. Theuerkorn,2013, S. 41

<sup>64</sup> Vgl. Theuerkorn,2013, S. 41

Sodass die MitarbeiterInnen nicht ausgebeutet werden und faire Arbeitsbedingungen gewährleistet werden.<sup>65</sup>

## **Verbraucher**

### **Globaler Umweltschutz**

Trotz vieler Debatten werden Ökologie und Ökonomie immer noch als Widerspruch gesehen, obwohl die Ökologie, genauso wie die Ökonomie ein großer Bestandteil eines Unternehmens ist.<sup>66</sup> Die Ökologie, und der damit verbundene Umweltschutz gehört zu den wichtigsten Einflussfaktoren in jeder Unternehmenspolitik.<sup>67</sup> Und obwohl die Einhaltung der Umweltgesetze immer noch als Kosten verursachender Faktor angesehen werden, wuchs mit den Jahren die Überzeugung, dass durch große ökologische Herausforderungen, vor denen Unternehmen und Individuen heutzutage stehen, auch ökonomische Herausforderungen und Chancen entstehen können.<sup>120</sup> Denn eine Investition in die Umwelt verursacht kurzfristig zwar Kosten, langfristig gesehen werden aber Kosten eingespart.<sup>68</sup>

ÖKOPROFIT, ein EU-Projekt, welchen Unternehmen beim ökologischen Wirtschaften unterstützt konnte feststellen, dass solche Investition sich durchschnittlich nach zwei Jahren rentieren.<sup>69</sup> Auch Mensch und Natur sind laut KOM in Bezug auf den Gewinn betroffen.<sup>70</sup> Das Grünbuch der EU hat kein neues Konzept erstellt, es fügt sich vielmehr vorhandenen Strukturen ein, denn schon vor dem Grünbuch sorgte das Umweltaktionsprogramm der EU für die Bewusstseinsveränderung zum Schutz der Umwelt bei Arbeitgebern.<sup>71</sup> Abgesehen von der Bewusstseinsveränderung unterstützt die EU Unternehmen auch bei der Umsetzung und Einhaltung der Umweltschutzvorschriften.<sup>72</sup> Projekt Integrierte Produktpolitik (IPP) begutachtet eine ganze Wertschöpfungskette sowie den Produktlebenszyklus auf die Umweltverträglichkeit.<sup>73</sup> Ein Zusammenschluss zwischen der Europäischen Ökoeffizienz-Initiative (EEEI) und der KOM sind stellen den Rahmen dar, in dem diese Projekte stattfinden.<sup>74</sup> Die KOM hat das Ziel, eine Verpflichtung im Unternehmen zu schaffen, in der

---

<sup>65</sup> Vgl. Theuerkorn,2013, S. 40

<sup>66</sup> Vgl. Hardtke, Kleinfeld,2010, S. 156

<sup>67</sup> Vgl. Hardtke, Kleinfeld,2010, S. 156

<sup>68</sup> Vgl. Wilhelm,2013, S.28

<sup>69</sup> Vgl. Wilhelm,2013, S. 28

<sup>70</sup> Vgl. Wilhelm,2013, S.28

<sup>71</sup> Vgl. Wilhelm,2013, S. 28v

<sup>72</sup> Vgl. Wilhelm,2013, S. 28

<sup>73</sup> Vgl. Wilhelm,2013, S. 28

<sup>74</sup> Vgl. Wilhelm,2013, S. 28

für Produkte eine Ökoeffizienzanalyse verpflichtend ist.<sup>75</sup> Am 18. Juni. 2013 wurde ein gesetzlicher Rahmen unter dem Thema ” Integrierte Produktpolitik - Auf den ökologischen Lebenszyklus-Ansatz aufbauen” veröffentlicht.<sup>76</sup>

Umweltschutz ist nicht nur regional, sie hat grenzüberschreitenden Auswirkungen und jedes Unternehmen ist davon betroffen.<sup>77</sup> Zudem sollen Unternehmen mit dem Verbrauch von Ressourcen so schonend wie möglich umgehen. Zur Ressourcenschonung gehören auch Maßnahmen wie der Verzicht auf Dienstreisen, sofern diese per Videokonferenzen o.Ä. durchgeführt werden können.<sup>78</sup> Eine Sensibilisierung der MitarbeiterInnen für den Umweltschutz in Büro und Produktion (Beispielsweise durch Abfallreduzierung).<sup>79</sup> Das Einführen eines Umweltmanagementsystems ist von großem Vorteil, um ein Unternehmen auf den Umweltschutz einzustellen. Ein Umweltmanagementsystem fördert die Koordination von Klima- und Umweltschutzmaßnahmen und dienen dazu, Schwachstellen in Unternehmen systematisch aufzudecken und zu beseitigen.<sup>133</sup> Solch eine Managementsystem beinhaltet Regelungen zu Planung, Ausführung, Kontrolle, Verhaltens- und Verfahrensweisen.<sup>80</sup>

### **Menschenrechte und Global Compact**

Zur Einhaltung der Menschenrechte, welche als einer der wesentlichen Prinzipien der verantwortlichen Unternehmensführung ist, werden international anerkannte Leitlinien und Standards als Grundlage genutzt.<sup>81</sup> Zu diesen Leitlinien gehören unter anderem der UN-Global Compact. Der Global Compact wurde im Jahre 2000 entwickelt als Pakt zwischen den Vereinten Nationen und der Privatwirtschaft und zielt im Wesentlichen auf das Betreiben privatwirtschaftlicher Akteure ab.<sup>82</sup> Dabei dient der Global Compact nicht als gesetzliche Norm, sondern vielmehr als Forum für freiwilliges Lernen- und/oder Diskutieren.<sup>83</sup>

---

<sup>75</sup> Vgl. Wilhelm,2013, S. 28

<sup>76</sup> Vgl. Wilhelm,2013, S. 28

<sup>77</sup> Vgl. Kirstein,2008, S. 52

<sup>78</sup> Vgl. Kirstein,2008, S. 52

<sup>79</sup> Vgl. Kirstein,2008, S. 52

<sup>80</sup> Vgl. Kirstein,2008, S. 52

<sup>81</sup> Vgl. Hardtke, Kleinfeld,2017, S. 50

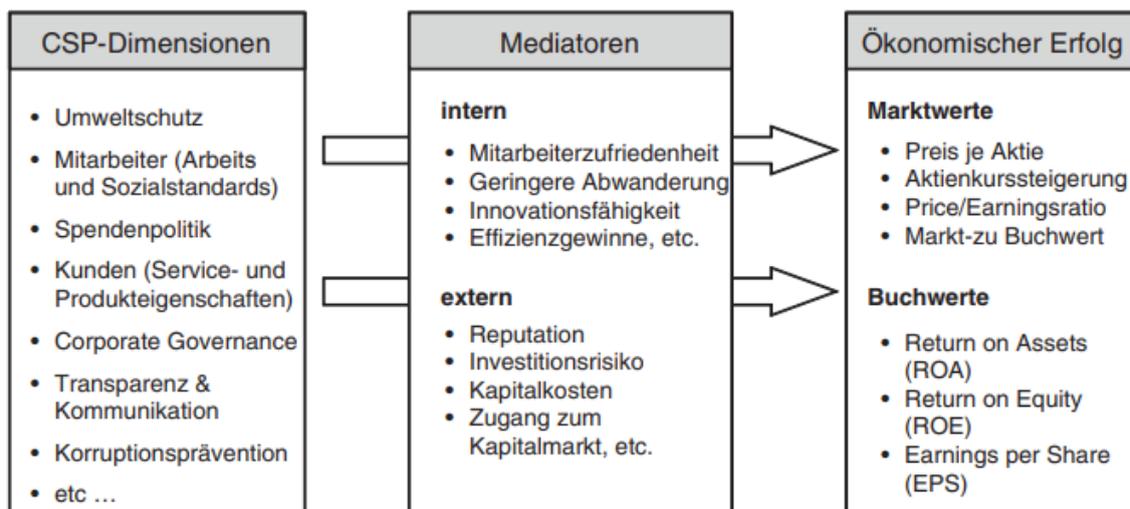
<sup>82</sup> Vgl. Hadwiger, Hamm, Vitols, Wilke,2010, S. 44

<sup>83</sup> Vgl. Hadwiger, Hamm, Vitols, Wilke,2010, S. 44

Der Global Compact basiert auf 10 Prinzipien, Menschenrechte international zu schützen, zu unterstützen und zu achten.<sup>84</sup> Das Recht auf Kollektivverhandlungen und dessen Anerkennung soll gewahrt werden und Unternehmen sollen Menschenrechtsverletzungen vermeiden.<sup>85</sup> Zudem sollen Unternehmen bestrebt sein Zwangsarbeit zu Beseitigen – dazu zählt auch Kinderarbeit.<sup>86</sup> Diskriminierungen jeglicher Art bei Anstellung und Erwerbstätigkeit sollen von Unternehmen vermieden werden und bei Umweltproblemen sollte das Unternehmen immer bestrebt sein, dem Vorsorgeprinzip zu folgen.<sup>87</sup> Dies soll das Umweltbewusstsein im Allgemeinen fördern. Jegliche Art von Korruption sind Unternehmen untersagt, dazu zählt auch Erpressung und Bestechung.<sup>88</sup> Zudem existiert seit 2003 für Unternehmen die Pflicht der Berichterstattung, eine sogenannte Fortschrittsmitteilung.<sup>89</sup> Dies ist Bestandteil der Integritätsmaßnahme des Global Compact und soll die Glaubwürdigkeit und die Initiative fördern. Global Compact verfügte im Jahre 2014 Netzwerke in 101 Ländern und hatte eine Beteiligung von rund 8000 im Jahr 2015, welche noch sehr gering ist, verglichen damit, dass es über 80.000 transnationale Konzerne existieren.<sup>90</sup>

## 2.5 Business Case von CSR

Aber warum sollte ein Unternehmen überhaupt CSR einführen? Welche Gründe sprechen dafür und welche Triebkräfte bewegen Unternehmen zu diesem Schritt?



<sup>84</sup> Vgl. Hadwiger, Hamm, Vitols, 2017, S. 45

<sup>85</sup> Vgl. Hadwiger, Hamm, Vitols, 2017, S. 45

<sup>86</sup> Vgl. Hadwiger, Hamm, Vitols, 2017, S. 45

<sup>87</sup> Vgl. Hadwiger, Hamm, Vitols, 2017, S. 45

<sup>88</sup> Vgl. Hadwiger, Hamm, Vitols, 2017, S. 45

<sup>89</sup> Vgl. Hadwiger, Hamm, Vitols, 2017, S. 45

<sup>90</sup> Vgl. Hadwiger, Hamm, Vitols, 2017, S. 45

(Abbildung **Vgl. Schreck, S. 73**)

Die im obigen Abschnitt erläuterten internen und externen Dimensionen dienen sozusagen als Mediatoren und im folgenden Kapitel wird der Business Case von CSR näher dargestellt. Der Abschnitt beschreibt, durch welche Faktoren CSR für das Unternehmen einen ökonomischen Vorteil bieten kann. Dabei können Triebkräfte, ob und wieso das Unternehmen CSR implementieren sollte ganz unterschiedlich sein.<sup>91</sup>

Ein Business Case (Geschäftsfall) untersucht Geschäftsszenarien (in diesem Kontext den Einfluss von CSR auf Unternehmen) hinsichtlich der Rentabilität der dafür nötigen Investitionen.<sup>92</sup> Ein Business Case für CSR ist erst dann gegeben, wenn die Vorteile vom Ausüben von CSR die Kosten überwiegen und dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.<sup>93</sup> Kurzum: “Welche finanziellen Konsequenzen entstehen, wenn eine unternehmerische Entscheidung getroffen wird?”<sup>24</sup> Im Kontext von CSR ist zumindest die Annahme gesetzt, dass die Berücksichtigung dieser Richtlinien auch mit betriebswirtschaftlich erwünschten Konsequenzen einhergeht.<sup>25</sup> CSR zielt darauf ab, die Stakeholder Beziehungen zu verbessern, um zukünftige Umsatz-/Gewinnsteigerungen zu sichern. Einige empirischen Untersuchungen haben signifikante positive Veränderungen bei Unternehmen herausstellen können, die CSR in ihr Unternehmen integriert haben. Die Vorteile im Überblick:

1. Positiven Effekt auf das Unternehmensimage und dem Unternehmensruf. Während das Image des Unternehmens sich schnell ändern kann, wird der Ruf eines Unternehmens von den Stakeholdern bestimmt. Der Ruf des Unternehmens entwickelt sich über einen längeren Zeitraum durch konstante Leistungen und Kommunikation. Eine empirische Studie (Schwaiger 2004), fand heraus, dass sowohl das Image als auch der Ruf eines Unternehmens dessen Wettbewerbsfähigkeit beeinflussen können und in diesem Kontext wurde festgestellt, das CSR genau diesen Effekt positiv beeinflussen kann.<sup>94</sup>

---

<sup>91</sup> Vgl. Schreck, S. 73

<sup>92</sup> Vgl. Weber, S. 243

<sup>93</sup> Vgl. Weber, S. 243

<sup>94</sup> Vgl. Weber, S. 243

2. Der positive Effekt auf die Mitarbeitermotivation, Bindung und Akquirieren. In erster Linie kann dies auch durch den guten Ruf des Unternehmens hervorgerufen werden. CSR kann die Motivation der MitarbeiterInnen auch direkt beeinflussen durch ein besseres Arbeitsumfeld oder durch Aktivitäten wie Freiwilligenarbeit. Oder, dass eine stärkere MitarbeiterInnenbindung durch Maßnahmen wie bessere Work-Life-Balance, Gesundheitsförderung oder der Personalentwicklung gefördert werden können, wodurch die Fluktuationrate im Unternehmen abnehmen, und dem Unternehmen Kosten einsparen kann. (Vgl. Kirstein, 2008, S. 52) CSR kann auch die Attraktivität eines Unternehmens für potenzielle MitarbeiterInnen beeinflussen.<sup>95</sup>
3. Kosteneinsparungen wurden im Kontext der Nachhaltigkeitsforschung ausführlich diskutiert. Beispielsweise argumentieren Epstein und Roy (2001, S. 598f.), dass Effizienzgewinne möglich wären durch Recycling oder Einsparungen der Ressourcen, verbesserte Kontakte zu Interessengruppen wie beispielsweise der Aufsichtsbehörde (Zeitersparnis). Auch der verbesserte Zugang zu Kapital durch ein höheres Vertrauen seitens der Anleger/Investoren dient dem Unternehmen als Vorteil.<sup>96</sup>
4. Eine Umsatzsteigerung ist laut Forschern durch das Einsetzen von CSR ebenfalls möglich. Diese können indirekt, durch ein verbessertes Markenimage, erreicht werden – wenn beispielsweise Produkte im Rahmen der CSR Richtlinien produziert werden.
5. Auch im Risikomanagement hat CSR einen positiven Einfluss, beispielsweise durch einen guten Ruf wodurch Risiken vermieden werden wie negative Presse- oder Kundenberichte.<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> Vgl. Weber, S. 243

<sup>96</sup> Vgl. Weber, S. 243

<sup>97</sup> Vgl. Weber, S. 243

Dadurch kann, ausgehend von strategischen Managementliteratur in der Theorie CSR durch Anpassen in der Kostenstrategie signifikante Vorteile im Bereich Kosten- und Risikoreduktion vorweisen.<sup>98</sup> Situationen, in denen ein Business Case für CSR vorhanden ist, entstehen eine Win-Win Situation zwischen Unternehmen und Gesellschaft – das Unternehmen profitiert vom Gewinn und die Endverbraucher von einem nachhaltigen Produkt oder einer nachhaltigen Dienstleistung.<sup>99</sup>

### 3 Start-ups

Als Start-up werden Unternehmen bezeichnet, die sich noch in Ihrer Entwicklung befinden.<sup>100</sup> Der Gabler Enzyklopädie nach, ist ein Start-up „eine Gründung eines Unternehmens mit einer innovativen Geschäftsidee und hohen Wachstumspotenzial.“ Start-up Entrepreneur unter- scheiden sich vom gängigen Kleinunternehmer durch ihre Ambitionen etwas Neues, stetig wachsendes zu kreieren.<sup>101</sup>

Diese haben keine lange Unternehmenshistorie und es fehlt die Grundlage für fundamentale Unternehmensdaten und Unternehmensbewertungen. Start-ups agieren auf dem dynamischen, sich stetig verändernden Wachstumsmärkten und haben nur sehr begrenzte Ressourcen und zudem einen negativen Cashflow.<sup>102</sup> Entscheidungsprozesse sind bei jungen Unternehmen sehr stark an die Gründer geprägt und Start-ups werden gegründet von Unternehmen. Die Chancen in den strategischen Geschäftsfeldern effizient ausnutzen wollen. Die Definition von Start-ups ist nicht eindeutig und kann variieren.<sup>103</sup>

Start-ups sind weniger als 10 Jahre alt, mit der Wachstumsabsicht im Bereich des eigenen Unternehmens/der Mitarbeiter und sind (hoch) innovativ in ihren Produkten/Dienstleistungen und/oder ihrem Geschäftsmodell und Technologien.<sup>104</sup> Der Bundesverband für Deutsche Start-ups e.V. setzt eine maximale Unternehmensaltersgrenze von 10 Jahren für Start-ups.<sup>105</sup> Start-up Gründer sind durchschnittlich 29 Jahre alt und sind überwiegend ansässig in größeren Städten wie

---

<sup>98</sup> Vgl. Schreck, S70

<sup>99</sup> Vgl. Schreck, S70

<sup>100</sup> Vgl. Feld, Hathaway. S. 24

<sup>101</sup> Vgl. Feld, Hathaway. S. 24

<sup>102</sup> Vgl. Morsing, S. 15

<sup>103</sup> Bartel, Grundlagen zu Gründungen und Startups in Deutschland, S. 21

<sup>104</sup> Vgl. Morsing, S. 15

<sup>105</sup> Vgl. Olschewski, S. 14

Berlin.<sup>106</sup> Finanziert werden Start-ups auf unterschiedlichem Wege. Dies können Finanzspritzen von Investoren oder auch selbst angehäuften Eigenkapital sein.<sup>107</sup> Start-ups befinden sich in der Entstehungsphase, ist es möglich dass es zu einem „überproportionalen“ Wachstum kommt.<sup>108</sup> Start-ups können sich bereits relativ früh, beispielsweise durch eine hoch innovative Idee im Wirtschaftsmarkt etablieren, andererseits kann es aber zu einem relativ schnellen Misserfolg führen.<sup>109</sup> Die Wachstumsraten von Start-up Unternehmen werden unterschiedlich in der Literatur definiert, aber es ist sicher, dass die Wachstumsraten von Start-ups weit über denen von etablierten Unternehmen liegen.<sup>110</sup>

Die Zahl der Start-ups in Deutschland legt weiter zu. Die Zahl innovations- oder wachstumsorientierter junger Unternehmen in Deutschland ist erneut gestiegen. Im Jahr 2018 gab es 70.000 Start-ups nach 60.000 im Jahr zuvor.<sup>111</sup> Zudem sind Start-ups nicht nur treibende Kraft für die Innovationsfähigkeit, sondern schaffen auch Arbeitsplätze. Stand 2020 wurden von dem deutschen Start-up Monitor 25.966 neue Arbeitsplätze registriert – dies ist ein Anstieg von über 1916 im Gegensatz zum Vorjahr.<sup>112</sup> Im Relation mit der Anzahl der Start-ups ergibt dies eine durchschnittliche Mitarbeiterzahl von 14,3 MitarbeiterInnen pro Start-up. Zudem planen über 90 Prozent der Start-ups in den folgenden 12 Monaten mit Neueinstellungen.<sup>113</sup>

Dem Deutschen Start-Up Monitor sind die Hälfte der Start-ups jünger als zwei Jahre, über ein Viertel befinden sich im dritten bzw. Vierten Geschäftsjahr und etwas ein Fünftel der Start-ups befinden sich zwischen dem Vierten und zehnten Jahr.<sup>114</sup>

---

<sup>106</sup> Vgl. Gordon, Nelke, S. 52

<sup>107</sup> Vgl. Gordon, Nelke, S. 52

<sup>108</sup> Vgl. Linnenschmidt, S. 5

<sup>109</sup> Vgl. Linnenschmidt, S. 3

<sup>110</sup> Vgl. Linnenschmidt, S. 3

<sup>111</sup> Vgl. Kfw Report 2019, S. 1

<sup>112</sup> Vgl. DSM, S.25

<sup>113</sup> Vgl. DSM, S. 25

<sup>114</sup> Vgl. DSM, S.25

Das Start-Up Durchschnittsalter in Deutschland beträgt ca. 2,5 Jahre, welche aufgrund der Vielzahl an sehr jungen Start-ups zur Stande kommt. <sup>115</sup>

Im dritten Quartal 2020 sind Neugründungen von Start-ups im Bereich Software vorherrschend, gefolgt von Neugründungen im Bereich Medizin, eCommerce und Lebensmittel. <sup>116</sup>



Im Vergleich zu herkömmlichen Unternehmen haben Start-ups ein spezielles Fachwissen, welches ihnen den Vorteil bringt, Produkte schneller zu entwickeln. Dies ist sehr vorteilhaft, vor Allem im Zeitalter des sich ständig ändernden technologischen Fortschritts. <sup>117</sup> Das erlaubt Start-ups viel kreativere Geschäftsmodelle zu entwickeln,

---

<sup>115</sup> Vgl. DSM, S. 23

<sup>116</sup> Vgl. KfW Report 2019, S. 2

<sup>117</sup> Vgl. Ratten, S.2

nicht zuletzt aufgrund ihrer Flexibilität.<sup>118</sup> Zudem sind Start-ups zumeist nur auf ein bestimmtes Produkt oder einer bestimmten Dienstleistung fokussiert, welches den Markt “revolutionieren” soll. Start-ups haben meist kein vollkommen festgelegtes Geschäftsmodell und sind weniger Zahlungsstark als herkömmliche Unternehmen.<sup>119</sup> Der Entwicklungsprozess von einem Start-up zu einem im Wirtschaftsmarkt etablierten Unternehmen lässt sich schwer eingrenzen. Dies ist abhängig von der Finanzierungssituation. Die Entwicklungsphasen lassen sich in folgende drei Phasen einteilen:<sup>120</sup>

In Deutschland befinden sich 22 Prozent der Start-ups laut einer Studie noch in der “Seed-Stage” Phase. Dies bedeutet, dass sich das Unternehmen noch in der Ausarbeitung der Geschäftsidee und der gesamte Fokus des Unternehmens wird dafür verwendet.<sup>121</sup> Es werden noch keine Umsätze generiert. 48 Prozent der Start-up Unternehmen befinden sich in der “Start-up-Stage”, das heißt, der Fokus des Unternehmens liegt in der Erarbeitung eines marktreifen Angebotes. Erste Umsätze können generiert werden. Lediglich ein prozentualer Anteil von 23 Prozent der Start-ups befinden sich in der Wachstumsphase und erwirtschaften wachsende Umsätze mit realisierenden, marktreifen Angeboten.<sup>122</sup> Ein verschwindet geringer Anteil von Start-up Unternehmen, etwas 2 Prozent, haben sich vollkommen im Markt etabliert und ziehen den Börsengang in Betracht.<sup>123</sup>

Während die Zahl der innovativen Gründer im Jahre 2016 um sechs Prozent gestiegen sind, ist die Anzahl der Neugründungen um 17 Prozent im Vergleich zum Vorjahr rückläufig.<sup>124</sup>

### **3.1 Charakteristika von Start-ups**

- Start-ups sind kleine, nicht börsenorientierte (zunächst) Unternehmen.<sup>125</sup>
- Häufig hoch innovativ in zukunftsweisenden Bereichen, wie der Telekommunikation-, Informationstechnologie oder auch der Entertainmentindustrie und der Bio-, Nanotechnologie.<sup>126</sup>

---

<sup>118</sup> Vgl. Ratten, S.3

<sup>119</sup> Vgl. Ratten, S. 3

<sup>120</sup> Vgl. Linnenschmidt, S. 6

<sup>121</sup> Vgl. Becker, Ulrick S. 44

<sup>122</sup> Vgl. Becker, Ulrick S. 44

<sup>123</sup> Vgl. Becker, Ulrick S. 44

<sup>124</sup> Vgl. Becker, Ulrick S. 44

<sup>125</sup> Vgl. Linnenschmidt, S. 3

<sup>126</sup> Vgl. Linnenschmidt, S. 3

- Haben eine sehr kurze Unternehmenshistorie.<sup>127</sup>
- Start-ups GründerInnen sind in der Regel simultan die UnternehmenseigentümerInnen sowie die Unternehmensführung zugleich.
- Weisen in der Regel knappe personelle und finanzielle Ressourcen auf und deren Sortiment weist meist nur ein kleines Sortiment, meist sogar nur ein einziges Produkt auf.<sup>128</sup>
- Gefestigte Beziehungen zwischen dem Unternehmen selbst und den Kunden beziehungsweise Lieferanten liegen noch nicht vor – aufgrund der kurzen Unternehmensgeschichte.<sup>129</sup>
- Unternehmens-, Organisationsstrukturen, sowie interne Prozesse sind nur sehr vage formuliert und müssen angepasst werden. Von gänzlich fehlender Struktur ist auszugehen, vor Allem in der „Seed-Phase“.<sup>130</sup>
- Da das Unternehmen erst neu auf dem Arbeitsmarkt ist und in der Anzahl personell sehr knapp besetzt ist, stellen Start-up Unternehmen ein Potenzial für eine Vielzahl von Arbeitsplätzen dar.<sup>131</sup>
- Materielle Gegenstände haben Start-ups eher wenig, welche auf die kurze Dauer im Wirtschaftsmarkt und den begrenzten finanziellen Ressourcen zu verschulden ist – hingegen weisen diese Unternehmen ein hohes Maß an immateriellen Vermögensgegenständen auf – wie beispielsweise Wissenskapital oder Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen.<sup>132</sup>
- Start-up Unternehmen benötigen einen speziellen Finanzierungsbedarf. Damit ein schnelles Wachstum gewährleistet werden kann, bedarf es einer ausreichenden Finanzierung.<sup>133</sup> Neben dem Eigenkapital der GründerInnen, familiärer Hilfe und staatlichen Fördermitteln beziehen Start-ups auch Hilfe vom informellen oder formellen Beteiligungskapital wie dem Venture Capital oder Crowdfunding.<sup>134</sup> Darlehen von Banken sind in der Beschaffung für Start-ups aufgrund des erhöhten Risikos schwer zu bekommen.<sup>135</sup> Beispielsweise haben laut dem deutschen Start-up Monitor

---

<sup>127</sup> Vgl. Linnenschmidt, S. 4

<sup>128</sup> Vgl. Linnenschmidt, S. 4

<sup>129</sup> Vgl. Linnenschmidt, S. 5

<sup>130</sup> Vgl. Linnenschmidt, S. 5

<sup>131</sup> Vgl. Linnenschmidt, S. 5

<sup>132</sup> Vgl. Linnenschmidt, S. 5

<sup>133</sup> Vgl. Olscheswki, S. 15

<sup>134</sup> Vgl. Olscheswki, S. 15

<sup>135</sup> Vgl. Olscheswki, S. 15

nur 5 Prozent der Start-ups im ersten Jahr ein Bankdarlehen aufgenommen.

<sup>136</sup>

- Besondere Mitarbeitermotivatoren. Um die geringen Gehälter der MitarbeiterInnen auszugleichen setzen viele ArbeitgeberInnen andere Anreize ein, um MitarbeiterInnen an das Unternehmen zu binden.<sup>137</sup> Zu den Anreizen gehören flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, kostenlose Getränke/Snacks und mit diesen Anreizen soll eine Grundlage für motivierte MitarbeiterInnen geschaffen werden.<sup>138</sup>

-

Nachdem im vorherigen Kapitel die besonderen Merkmale von Start-ups aufgelistet worden sind, werden in den kommenden Kapiteln Start-ups untersucht, die durch ihre besonderen sozialen und nachhaltigen Unternehmenspraktiken hervorstechen und welche Verbindungen zu Corporate Social Responsibility hergestellt werden können.

## **4 Ist CSR ein Erfolgsfaktor für Start-ups?**

### **CSR in Start-ups**

In den vorherigen Abschnitten wurde CSR definiert und erläutert, aber damit CSR in Start-ups etabliert werden kann, ist es erstmal wichtig herauszufinden, ob und inwiefern CSR Start-ups einen geschäftlichen Vorteil bieten kann.<sup>139</sup> Es stellt sich erstmal die Frage, ob das CSREngagement nur für etablierte Unternehmen ist, die sich durch finanzielle Stärke leisten können, CSR im Unternehmen einzubinden und im Wirtschaftsmarkt schon eingegliederten Unternehmen vorbehalten sind.<sup>140</sup> Startups können sich wie die „großen“ Unternehmen durch verantwortliches Handeln von dem Mainstream unterscheiden.<sup>141</sup>

Der ‚Vorteil‘ von neuen, noch nicht in ihrer Struktur eingefahrenen Unternehmen, wie Start-ups, ist es, dass diese noch nicht so stark im Fokus der Öffentlichkeit und der damit verbundenen Nachhaltigkeitsbewertung stehen.<sup>142</sup> Einer der Gründe dafür ist, dass Stakeholder bei noch jungen Unternehmen zunächst auf das soziale Vertrauen plädieren.

---

<sup>136</sup> Vgl. Olscheswki, S. 15

<sup>137</sup> Vgl. Olscheswki, S. 15

<sup>138</sup> Vgl. Olscheswki, S. 16

<sup>139</sup> Vgl. Gordon, Nelke, S. 52

<sup>140</sup> Vgl. Gordon, Nelke, S. 39

<sup>141</sup> Vgl. Gordon, Nelke, S. 39

<sup>142</sup> Vgl. Gordon, Nelke, S. 54

<sup>143</sup> Start-ups müssen erst das Vertrauen der Stakeholder und der potenziellen Kunden gewinnen und dafür ist es vorteilhaft, wenn CSR schon von Beginn an im Unternehmen integriert ist und umgesetzt wird. Dadurch kann CSR schon beginn an „In die Weichen“ gelegt werden, denn eine spätere Implikation erweist sich meist – nicht zuletzt durch feste Strukturen- schwierig. <sup>144</sup> Durch diese Vorgehensweise kann, die sich aufzubauende Reputation unterstützt werden. <sup>145</sup> Angesichts der Vielzahl vergleichbarer Produkte und Dienste im Start-up Segment kann die Implementierung von CSR einen entscheidenden Vorteil bieten. <sup>146</sup> Auch wenn das Implementieren von CSR in Start-ups viele Vorteile bieten kann, so ist das Einbinden nicht ganz einfach. <sup>147</sup> Start-ups haben, vor Allem in der Anfangszeit genug damit zu kämpfen, das Nötigste für das Unternehmen erledigen zu können. Daher stellt sich die Frage, ob CSR nur ein „Zusatz“ als ein „Wundermittel“ zum Erfolg eines Unternehmens bietet. <sup>148</sup> Zu- dem, ist eine ganzheitliche Implementierung von CSR überhaupt möglich, oder werden nur vereinzelte Elemente genutzt. Beispielsweise UBER oder Airbnb nutzen das Prinzip der „Sharing Economy“, wodurch Ressourcen gespart werden und somit CSR konforme Nachhaltigkeitseffekte resultieren. <sup>149</sup> Andererseits steht beispielsweise Uber in der Kritik, die deutschen Schutzvorschriften nicht einzuhalten und das Airbnb mit dem allgemeinen Wohl in Konflikt geraten könnte. <sup>150</sup> Diese Beispiele zeigen auf, dass CSR auf jede Unternehmenstätigkeit einbezogen werden muss<sup>151</sup> Um überhaupt über die Implementierung von CSR in Start-ups nachzudenken, bedarf es erstmal der Sicherung der Liquidität von Start-ups. <sup>152</sup> Es wäre also sehr vorteilhaft, wenn Erfolgsfaktoren mit CSR nachweisbar wären – dies würde nämlich zu höherer Zahlungsbereitschaft seitens der Investoren resultieren. <sup>153</sup> Viele Start-ups gestalten die Art und Weise des Wirtschaftens mit vorbildlicher Vorgehensweise, aber tun die jungen Entrepreneure dies bewusst, oder steht nur das wirtschaftliche Wachstum im Fokus? Laut dem Report Vision 2050 des World Business Council of Sustainability ist das Motto „Wachstum durch Zerstörung“ schon lange von der Gesellschaft verpönt. Im weiteren Verlauf werde ich die Punkte erläutern, ob die Einbindung

---

<sup>143</sup> Vgl. Gordon, Nelke, S. 53

<sup>144</sup> Vgl. Gordon, Nelke, S. 54

<sup>145</sup> Vgl. Gordon, Nelke, S. 52

<sup>146</sup> Vgl. Gordon, Nelke, S. 54

<sup>147</sup> Vgl. Schmidpeter, S. 273

<sup>148</sup> Vgl. Schmidpeter, S. 273

<sup>149</sup> Vgl. Schmidpeter, S. 272

<sup>150</sup> Vgl. Schmidpeter, S. 272

<sup>151</sup> Vgl. Schmidpeter, S. 272

<sup>152</sup> Vgl. Schmidpeter, S. 272

<sup>153</sup> Vgl. Schmidpeter, S. 272

von CSR in Unternehmen nur für große, international etablierte Unternehmen vorbehalten sind, die in der Wirtschaft als “Rudelführer” agieren.<sup>154</sup>

Damit Start-ups durch die Implementierung von CSR sich im Wettbewerb einen Vorteil verschaffen können, müssen die CSR Aktivitäten klar und deutlich bekannt sein, um von den Stakeholdern bewertet werden zu können.<sup>155</sup> Denn Aktivitäten, die nicht transparent oder nach außen deutlich sind, bewirken auch nicht den gewünschten Effekt. Auch um den Anschein zu verhindern, dass der Verdacht aufkommt, CSR diene nur dem “Schein” und würde für PR-Zwecke ausgenutzt werden, ist eine klare CSR Aktivität erforderlich.<sup>156</sup>

Es existieren kaum bis keine Untersuchungen darüber, ob und inwiefern CSR einen Vorteil für Start-ups bietet, eins ist jedoch sicher: Einfach ist es für die jungen Unternehmen nicht. Einer Untersuchung nach werben in Social Media Plattformen nur 5 von 18 Unternehmen mit einem besonderen Fokus auf Umwelt, Verantwortung und Nachhaltigkeit.<sup>157</sup> Auch bei ökologisch nachhaltigen Unternehmen wird der Begriff CSR nicht klar in den Fokus gestellt. Nur einer von den 18 Unternehmen positionierte sich sichtbar mit den drei Dimensionen: Sozial, ökologisch und ökonomisch.<sup>158</sup> Zudem zeigte die Untersuchung, dass Start-ups das Thema CSR kaum in ihrer Außenkommunikation verwenden.<sup>159</sup> Aus dem einfachen Grund, dass die Gründer keinen sehr großen Mehrwert darin sehen. Eher steht das Produkt, die Dienstleistung oder das Gründerteam im Fokus – womit das Unternehmen nach Außen präsentiert wird.<sup>160</sup> Ein Grund für dieses Handeln ist, dass die Start-ups befürchten das CSR zu “grün” sein und es das Unternehmen in einem zu hohen Maße als übertrieben nachhaltig darstellt.<sup>161</sup> In der vorhin erwähnten Untersuchung wurden Interviews geführt und viele GründerInnen von Start-ups sind sich sicher gewesen, dass erst das ökonomische Fundament stehen muss, damit ökologisch nachhaltiges Handeln realisiert werden kann.<sup>162</sup> Im folgenden Kapitel werden einige deutsche Start-ups untersucht, die ein ökologisch und sozial mehr Engagement aufweisen, als es rechtlich vorgeschrieben ist. Diese Beispiele werde ich in den einzelnen Punkten benennen und welche diese Unternehmen die verschiedenen CSR Dimensionen (Sozial, ökologisch) in ihrem Unternehmen hervorheben.

---

<sup>154</sup> Vgl. Schmidpeter, S. 272

<sup>155</sup> Vgl. Schmidpeter, S. 273

<sup>156</sup> Vgl. Gordon, Nelke, S. 39

<sup>157</sup> Vgl. Schmidpeter, S. 273

<sup>158</sup> Vgl. Gordon, Nelke, S. 45

<sup>159</sup> Vgl. Gordon, Nelke, S. 39

<sup>160</sup> Vgl. Gordon, Nelke, S. 39

<sup>161</sup> Vgl. Gordon, Nelke, S. 44

<sup>162</sup> Vgl. Gordon, Nelke, S. 46

## 4.1 Was machen Startups im Kontext von CSR?

### Beispiel deutsche Start-ups

In diesem Kapitel werden einige Start-ups genauer betrachtet, die ein ökologisch und soziales bewusstes Handeln nachweisen, die über die „Pflicht“ hinausgeht.

- Die Firma **Avoid-Waste**, mit Hauptsitz in Hannover, spezialisiert sich im Bereich des Umwelt- und Klimaschutzes. Avoidwaste wurde Ende 2017 gegründet. Seit März 2020 sind wir eine GmbH mit Sitz in Hannover. In unserer Satzung haben wir uns zu nachhaltigem Wirtschaften verpflichtet. Wir sind Stand August 2020 ca. 10 Personen, die täglich daran arbeiten, dass du in deinem Alltag ganz einfach Müll vermeiden kannst und einen Mehrwert erlebst. Was tut das Unternehmen im Kontext von CSR? Das Unternehmen reinvestiert die erwirtschafteten Gewinne in die Weiterentwicklung von nachhaltigen Wertschöpfungsketten. Keine Eindeutige CSR Kennzeichnung Spenden regelmäßig für gemeinnützige Zwecke<sup>1</sup> Das Unternehmen spendet regelmäßig Anteile von Gewinn an gemeinnützige Zwecke.<sup>163</sup>
- Das Unternehmen **Bio Brush** hat sich spezialisiert im Bereich Zahnbürsten aus biologisch abbaubaren Rohstoffen. Das Unternehmen hat die Vision ökologische Konzepte für jeden zugänglich zu machen – also Umweltneutral und Kostengünstig. Das Unternehmen wirbt damit, dass ihr Produkt nicht teurer ist als eine herkömmliche Zahnbürste. Diese wird als die Verantwortung gegenüber den Kunden angesehen. Was tut das Unternehmen im Kontext von CSR? Die BioBrush Zahnbürste verbindet fortschrittliche Zahnmedizinische Entwicklung mit den ökologischen Aspekten. Das Unternehmen verfolgt das Motto “Die Zahnbürste ist für ökologisch-sensibilisierte Menschen, die keine Abstriche im Bereich der Mundhygiene einnehmen müssen”.<sup>164</sup>

---

<sup>163</sup> Vgl. [avoid-waste.de/](http://avoid-waste.de/)

<sup>164</sup> <https://biobrush-berlin.com/>

- Das Unternehmen **Chinchilla** ist spezialisiert im Bereich plastikfreie Alternativen für herkömmliche Haushaltsprodukte. Das Konzept ist die Eindeutige Kommunikation im Bereich Klima und Umweltschutz. Die Produkte werden ausschließlich mit dem Schienenverkehr transportiert, welche eine viel niedrigere CO2 Bilanz aufweist als der Transport durch den Schiffs- oder Luftweg. Zudem werden die Produkte ausschließlich regional hergestellt. Was tut das Unternehmen im Kontext von CSR? Bewusster Fokus auf faire Bezahlungen der Liefererkette und besonderer Fokus auf gerechte Arbeitsbedingungen der Zulieferer. Erhöhter Fokus auf der Kommunikation zu den Kunden, Lieferanten, Produzenten und Arbeitern. An gemeinnützige Organisationen werden 5% jeder Bestellung gespendet – welche durch die Kunden ausgewählt werden können.<sup>165</sup>
- Das Unternehmen **SQC-QualityCert** ist spezialisiert im Bereich der Zertifizierung von Unternehmen im Bereich Klimaneutralität und Nachhaltigkeit.<sup>166</sup> Das Unternehmen erhält nach Erfüllung der Kriterien das DIQP (Klimaneutrales Unternehmen) Siegel. HSQC-CERT berechnen Schritt für Schritt den CO2 “Fußabdruck” eines Unternehmens und erstellt ein Konzept zur Verbesserung der CO2 Bilanz. Dies entlastet nicht nur die Umwelt, sondern spart langfristig auch Kosten ein.<sup>167</sup> Was tut das Unternehmen im Kontext von CSR? Nachhaltiges Unternehmen (DIQP), eine Zertifizierung mit dem Nachhaltigkeitssiegel als Nachhaltiges Unternehmen (DIQP) besteht aus drei Bausteinen und bildet damit die drei Bereiche der Nachhaltigkeit ab: ökonomische Nachhaltigkeit, ökologische Nachhaltigkeit, soziale Nachhaltigkeit. In dem Zertifizierungsprozess zu einem nachhaltigen Unternehmen, werden drei Stakeholder (die Unternehmensleitung, die Kunden und die Beschäftigten) in den Zertifizierungsprozess einbezogen mit der Umsetzung von drei Befragungen: Kundenbefragung, Mitarbeiterbefragung, Nachhaltigkeitsbefragung.

---

<sup>165</sup> <https://www.chinchilla.pro/>

<sup>166</sup> [www.lifeverde.de/](http://www.lifeverde.de/)

<sup>167</sup> [www.lifeverde.de/](http://www.lifeverde.de/)

- Die Zertifizierung basiert somit nicht auf einer reinen Selbstauskunft des Unternehmens, wie anderen Nachhaltigkeitszertifizierungen, sondern befragt die betroffenen Interessensgruppen, um deren Sicht der Dinge in die Zertifizierung zu einem nachhaltigen Unternehmen einzubeziehen. Anschließend werden die Ergebnisse von der unabhängigen Zertifizierungsgesellschaft SQC-QualityCert ausgewertet.<sup>168</sup> Zudem unterstützt das Unternehmen gemeinnützige Projekte, zuletzt die Bereitstellung von Gutscheinen für eine digitale Lernplattform im Wert von 70.000€ für eine Grundschule in brandenburgischen Rangorf.<sup>169</sup>
- Das Unternehmen **veggie-specials** ist spezialisiert auf die Reduzierung von Abfall im Lebensmittelbereich.<sup>170</sup> Das Unternehmen hat sich zur Aufgabe gemacht, die Menge an Abfall, die in der Lebensmittelindustrie entsteht, zu verringern. Durch bio und vegane Lebensmittel soll die Lebensmittelverschwendung signifikant reduziert werden.<sup>171</sup> Was tut das Unternehmen im Kontext von CSR? Das Unternehmen bietet auf ihrer Homepage Bio- und Vegane Produkte zu preiswerten Preisen an. Damit möchte man eine Win-Win Situation erzeugen: Das Unternehmen profitiert finanziell vom Verkauf und die Kunden erhalten nachhaltige Produkte. Die Geschäftsidee entstand, als Matthias Beuger, Gründer und Inhaber von Veggie Specials, gefragt wurde, wohin man eine größere Menge bio und veganer Aufstriche mit etwas kürzerer Haltbarkeit abgeben könnte. Er fand es schade, dass es für Produkte mit kleineren, produktionsbedingten Fehlern bzw. kurzem MHD bisher keine Vertriebswege gab. So startete er 2017 das Start-Up Veggie Specials. Bald entwickelte Veggie Specials Eigenmarken wie beispielsweise TOFU MAMA - um noch mehr Lebensmittel retten zu können. Zum Sortiment gehören beispielsweise Produkte, deren Verpackungen beschädigt sind oder durch anderweitige Fehler nicht an die Endkunden geliefert werden können. Veggie Specials kauft die fehlerhafte Ware ein und verpackt diese neu ein, um dadurch Lebensmittel vor der unnötigen Entsorgung zu wahren.<sup>172</sup>

---

<sup>168</sup> /www.lifeverde.de/

<sup>169</sup> <https://www.sqc-cert.de/>

<sup>170</sup> <https://veggie-specials.com/>

<sup>171</sup> <https://veggie-specials.com/>

<sup>172</sup> <https://www.lifeverde.de/>

- Der größte Vorteil besteht darin, dass das Unternehmen die Produkte nicht selbst herstellt, sondern lediglich die Fehler korrigiert und diese dann an die Endverbraucher weiterverkauft. Dadurch werden Kosten gespart und das Unternehmen kann hochwertig qualitative Bio-Vegane Produkte zu vergleichsweise günstigen Preisen anbieten.<sup>173</sup>

Hervorzuheben ist, dass obwohl die oben erwähnten Start-up Beispiele ökologisch und sozial über die Pflicht hinaus engagiert sind, wird es von keinem dieser Start-ups in der Außenkommunikation – weder auf social Media noch auf der Homepage klar verdeutlicht. Nirgends findet man den Begriff des Corporate Social Responsibility, wobei die Begriffe nachhaltig und sozial sehr im Fokus stehen.

#### **4.2 Kernmerkmale von Start-ups als Vorteil für CSR?**

Was spricht für den Einsatz von CSR in Start-ups? Ist der Business Case für Start-ups ebenfalls annehmbar? Start-ups stehen noch nicht so sehr im Fokus der Öffentlichkeit im Kontext der Nachhaltigkeitsbewertung wie etablierte Unternehmen – eine Art “Welpenschutz” ist gegeben.<sup>174</sup> Viele Start-ups gestalten die Art und Weise des Wirtschaftens mit vorbildlicher Vorgehensweise, wie die vorherigen Beispiele gezeigt haben, aber tun die jungen Entrepreneure dies bewusst, oder steht nur das wirtschaftliche Wachstum im Fokus? Laut dem Report Vision 2050 des World Business Council of Sustainability ist das Motto “Wachstum durch Zerstörung” schon lange von der Gesellschaft verpönt. Im weiteren Verlauf werde ich die Punkte erläutern, ob die Einbindung von CSR in Unternehmen nur für große, international etablierte Unternehmen vorbehalten sind, die in der Wirtschaft als “Rudelführer” agieren. Damit Start-ups durch die Implementierung von CSR sich im Wettbewerb einen Vorteil verschaffen können, müssen die CSR Aktivitäten klar und deutlich bekannt sein, um von den Stakeholdern bewertet werden zu können.<sup>175</sup>

---

<sup>173</sup> <https://veggie-specials.com/>

<sup>174</sup> Vgl. Schmidpeter, S. 41

<sup>175</sup> Vgl. Bogott, Rippler, Woischwill, S. 17

Denn Aktivitäten, die nicht Transparent oder nach außen deutlich sind, bewirken auch nicht den gewünschten Effekt. Auch um den Anschein zu verhindern, dass der Verdacht aufkommt, CSR diene nur dem “Schein” und würde für PR-Zwecke ausgenutzt werden, ist eine klare CSR Aktivität erforderlich. Die im vorherigen Kapitel erwähnten Start-ups legen großen Fokus auf Nachhaltigkeit, Umweltschutz, Ressourceneinsparungen aber keines dieser Unternehmen hat CSR als eindeutige Kennzeichnung vorgenommen. Auf deren Homepage wird Corporate Social Responsibility nicht einmal erwähnt.<sup>176</sup>

Start-ups sind innovative Unternehmen, die besonders gut qualifizierte MitarbeiterInnen benötigen, können in den meisten Fällen, vor Allem in der „Seed-Phase“, keine hohen Gehälter zahlen.<sup>177</sup> Einige Start-ups nutzen daher andere Möglichkeiten, um die MitarbeiterInnen an das Unternehmen zu binden. Flache Hierarchien, die im Alltag als positiv eingestuft werden, sind ein Merkmal von Start-ups.<sup>178</sup> Start-ups sind meist innovativer gestaltet als herkömmliche, schon ältere Unternehmen, so kommt es vor, dass die GründerIn mit den MitarbeiterInnen im gleichen offenen Büro arbeiten – dies unterstreicht die flache Hierarchie.<sup>179</sup> Zudem erfolgt der Informationsaustausch unkompliziert und zumeist digital. Eine positive Arbeitsatmosphäre unterstützt das sehr familiäre, kollegiale Arbeitsumfeld.<sup>180</sup> Als Teil des Teams hat man in einem Start-up Unternehmen von Anfang an eine direkte Verbindung zu den GründerInnen. Dies stärkt nur die Mitarbeitermotivation, die nicht zuletzt durch die Entscheidungsmöglichkeiten verstärkt wird.<sup>181</sup> Zudem sind bei Start-up Unternehmen die Aufstiegsmöglichkeiten größer als bei älteren, etablierten Unternehmen, da vor Allem Anfangs Start-ups sehr schnell wachsen und expandieren können.<sup>182</sup>

---

<sup>176</sup> Vgl. Bogott, Rippler, Woischwill, S. 17

<sup>177</sup> Vgl. Bogott, Rippler, Woischwill, S. 17

<sup>178</sup> Vgl. Bogott, Rippler, Woischwill, S. 17

<sup>179</sup> Vgl. Bogott, Rippler, Woischwill, S. 17

<sup>180</sup> Vgl. Bogott, Rippler, Woischwill, S. 17

<sup>181</sup> Vgl. Bogott, Rippler, Woischwill, S. 17

<sup>182</sup> Vgl. Bogott, Rippler, Woischwill, S. 17

Durch die direkte Nähe zu den GründerInnen werden außerordentliche Leistungen der MitarbeiterInnen schneller wahrgenommen und dadurch entsteht die Möglichkeit zum Aufstieg in viel kleineren Zeitfenstern als es etwa in größeren Unternehmen möglich wäre.<sup>183</sup> Der Informationsaustausch erfolgt zudem unkompliziert und zumeist digital. Eine positive Arbeitsatmosphäre unterstützt das sehr familiäre, kollegiale Arbeitsumfeld.<sup>184</sup> Als Teil des Teams hat man in einem Start-up Unternehmen von Anfang an eine direkte Verbindung zu den GründerInnen. Dies stärkt nur die Mitarbeitermotivation, die nicht zuletzt durch die Entscheidungsmöglichkeiten verstärkt wird. Für das Unternehmen ist dies von Vorteil denn trotz Einsparungen der Personalkosten können dadurch MitarbeiterInnen an das Unternehmen gebunden werden.<sup>185</sup>

Dass noch keine feste Unternehmensstruktur die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens einschränken, ist ein Vorteil für Start-ups.<sup>186</sup> Unternehmens-, Organisationsstrukturen, sowie interne Prozesse sind nur sehr vage formuliert und müssen angepasst werden. Von gänzlich fehlender Struktur ist auszugehen, vor Allem in der „Seed-Phase“.<sup>187</sup>

Während Start-ups verglichen werden mit schnellen Booten – schnell, wenig, flexibel aber auf rauer See weniger sicher, werden etablierte Unternehmen dargestellt als große Frachtschiffe, die auch schwere Seegänge problemlos überstehen aber sehr eingeschränkt sind in ihrer Wendigkeit. Kursveränderungen fallen großen Unternehmen daher schwerer.<sup>188</sup> Somit kann CSR von Beginn an in das Unternehmen eingebunden werden und es bedarf, im Gegensatz zu etablierten Unternehmen keiner Umstrukturierung der Arbeitsprozesse.<sup>189</sup> Da Start-ups sehr jung sind, haben diese noch keine langjährigen Beziehungen zu Lieferanten oder Kunden.

---

<sup>183</sup> Vgl. Bogott, Rippler, Woischwill, S. 17

<sup>184</sup> Vgl. Bogott, Rippler, Woischwill, S. 17

<sup>185</sup> Vgl. Bogott, Rippler, Woischwill, S. 17

<sup>186</sup> Vgl. Bogott, Rippler, Woischwill, S. 17

<sup>187</sup> Vgl. Linnenschmidt, S. 5

<sup>188</sup> Vgl. Ratten, S. 2

<sup>189</sup> Vgl. Ratten, S. 2

CSR bezieht sich auch auf die Beziehungen zu den Lieferanten und Drittproduzenten.<sup>190</sup> Da bei Start-ups diese noch nicht festgelegt sind, können Start-up schon bei Gründung des Unternehmens einen erhöhten Fokus auf die Auswahl der richtigen Lieferer legen, dies bleibt durch langjährige Arbeit den großen Unternehmen vorbehalten und stellt für die Start-ups einen Vorteil dar.<sup>191</sup> Zudem haben Start-ups eine sehr kurze Unternehmenshistorie.<sup>192</sup> Haben also in der Gesellschaft noch kein Image oder Ruf, welches erst aufgebaut werden muss. Bei Implementierung von CSR von Anbeginn in das Unternehmen kann also von der Gründung aus das Unternehmensimage gesteigert werden.<sup>193</sup> Ein weiterer zusätzlicher Vorteil dieser Vorgehensweise wäre, dass Start-ups sich von der Masse abheben müssen, um in der Wirtschaft Erfolg zu haben und die oben erwähnte Studie (Schwaiger 2004), kann CSR den Ruf und auch die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens positiv beeinflussen.<sup>194</sup> Ein Unternehmen, welches schon durch negative Schlagzeilen aufgefallen ist, wird es schwieriger haben als ein Start-up, welches von Anfang an von den Stakeholdern einen guten Ruf genießt.<sup>195</sup> Start-ups benötigen besondere Finanzierungshilfe, die oft durch das Eigenkapital oder Eigenleistung der GründerInnen nicht gedeckt werden können. Um Investoren oder Geldgeber besser überzeugen zu können, hilft es CSR als zusätzlichen Anreiz in das Unternehmen einzubinden. Zudem weisen Start-ups meist nur eine geringe Produktpalette auf, meistens sogar nur ein einzelnes Produkt oder eine einzelne Dienstleistung.<sup>196</sup> Dadurch, dass die Produktpalette sehr übersichtlich ist, kann die Produktion dementsprechend angepasst werden und im Kontext der Nachhaltigkeitsforschung können dadurch Kosten eingespart werden.<sup>197</sup> Start-ups sind sehr jung, daher können langfristige Vorteile nicht benannt werden, aber einer Untersuchung nach (Carroll, Shabana, 2010) fangen viele Unternehmen an zu glauben, dass sozial verantwortlichen Verhalten im besten Wohle des Unternehmens ist.<sup>198</sup> Denn um ein gesundes Klima zu „ermöglichen“ müssen Maßnahmen früh genug getroffen werden. Daher ist es für Start-up Unternehmen ein Vorteil, noch keine lange Unternehmenshistorie aufweisen zu können, denn dadurch kann es von Beginn an in das Unternehmen eingegliedert werden.<sup>199</sup> Langfristige Maßnahmen können eine langfristige Rentabilität

---

<sup>190</sup> Vgl. Linnenschmidt, S. 4

<sup>191</sup> Vgl. Linnenschmidt, S. 4

<sup>192</sup> Vgl. Linnenschmidt, S. 4

<sup>193</sup> Vgl. Weber, S. 243

<sup>194</sup> Vgl. Weber, S. 243

<sup>195</sup> Vgl. Olscheswki, S. 15

<sup>196</sup> Vgl. Linnenschmidt, S. 4

<sup>197</sup> Vgl. Weber, S. 243

<sup>198</sup> Vgl. Michel, Buler, S. 504

<sup>199</sup> Vgl. Michel, Buler, S. 504

gewährleisten. Während einige Vorteile greifbar sind, können andere immateriell sein.<sup>200</sup> Langfristige konkrete Vorteile sind die Reduzierung der Kosten und Risiken.<sup>201</sup> Die Risikosenkungen erfolgt durch das Verringern ihrer Auswirkungen auf die Umwelt und damit einhergehenden zukünftigen Umweltkosten.<sup>202</sup> Immaterielle Vorteile können den Marktwert umfassen – beispielsweise dem Unternehmen einen guten Ruf verschaffen, das Vertrauen zu den Stakeholdern aufbauen.<sup>203</sup> Diese immateriellen Werte können eine zentrale Rolle bei der Wertschöpfung darstellen.<sup>204</sup> In diesem Kontext kann CSR den Unternehmen helfen, langfristige Nachhaltigkeit zu erreichen und fördert die Bildung von menschlichen, finanziellen und natürlichen Ressourcen.<sup>205</sup> Wie White sagte, „Die kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung des nichtfinanziellen Kapitals ist nicht nur ein Kernzweck des Geschäfts, aber eine Voraussetzung für sein Langlebigkeit und Vitalität.“ (Business Brief: Immaterielle Vermögenswerte und CSR, 200, S. 8).

---

<sup>200</sup> Vgl. Michel, Buler, S. 504

<sup>201</sup> Vgl. Michel, Buler, S. 504

<sup>202</sup> Vgl. Michel, Buler, S. 504

<sup>203</sup> Vgl. Michel, Buler, S. 504

<sup>204</sup> Vgl. Michel, Buler, S. 504

<sup>205</sup> Vgl. Michel, Buler, S. 504

### 4.3 Zusammenfassung:

Es existieren kaum bis keine Untersuchungen darüber, ob und inwiefern CSR einen Vorteil für Start-ups bietet, eins ist jedoch sicher: Einfach ist es für die jungen Unternehmen nicht. Denn die die Finanzierung von sozialen Start-ups erweist sich als problematisch.<sup>206</sup> Laut einer Studie des Zentrums für soziale Investitionen und Innovationen der Universität Heidelberg sind flächendeckende, lukrative Anlagemöglichkeiten mit höheren Renditen für die Zukunft kaum zu erwarten.<sup>207</sup> Einer Untersuchung nach werben in Social Media Plattformen nur 5 von 18 Unternehmen mit einem besonderen Fokus auf Umwelt, Verantwortung und Nachhaltigkeit. Auch bei ökologisch nachhaltigen Unternehmen wird der Begriff CSR nicht klar in den Fokus gestellt.<sup>208</sup> Nur einer von den 18 Unternehmen positionierte sich sichtbar mit den Drei Dimensionen: Sozial, ökologisch und ökonomisch. Zudem zeigte die Untersuchung, dass Start-ups das Thema CSR kaum in ihrer Außenkommunikation verwenden. Corporate Social Responsibility ist noch keine Selbstverständlichkeit.<sup>209</sup> Denn es wird noch nicht als wesentliches Element des Wirtschaftens anerkannt, nicht nur national. Start-ups können jede Hilfe gebrauchen, denn sie müssen sich im Weltmarkt beweisen – aber was für die Gesamtwirtschaft gilt, hätte letztendlich auch großen Einfluss auf Start-ups.<sup>210</sup> Um dies gewährleisten zu können sind folgende Möglichkeiten gegeben: Ausbau der Forschung zur tatsächlichen Nutzung von CSR bei Start-ups – denn das Gebiet ist sehr unerforscht – und solch eine Forschung würde die Vorteile von CSR bei der Implementierung auf Start-ups verdeutlichen.<sup>211</sup> Zudem könnte CSR schon von Beginn an stärker in die Entrepreneurship-Lehre eingebunden werden und an Hochschulen gelehrt werden.<sup>212</sup> Zudem bedarf es einer Konzeption des Corporate Social Responsibility Modells mit Fokus in der Ausrichtung auf Start-ups – denn in der Literatur wird CSR meist nur auf die „etablierten“ Unternehmen bezogen.<sup>213</sup> Von Vorteil wäre zudem der Aufbau eines Investorenetzwerks, welches CSR als relevant für Finanzierungen bewertet. Dies würde es Start-up Unternehmen in der Beschaffung der Liquidität behilflich sein.<sup>214</sup> Ein weiteres mögliches Vorgehen könnte sein, dass es Förder-

---

<sup>206</sup> Vgl. Schmidpeter, S. 269

<sup>207</sup> Vgl. Schmidpeter, S. 270

<sup>208</sup> Vgl. Schmidpeter, S. 269

<sup>209</sup> Vgl. Günther, Kirschhof, S. 274

<sup>210</sup> Vgl. Günther, Kirschhof, S. 274

<sup>211</sup> Vgl. Günther, Kirschhof, S. 274

<sup>212</sup> Vgl. Günther, Kirschhof, S. 274

<sup>213</sup> Vgl. Günther, Kirschhof, S. 274

<sup>214</sup> Vgl. Günther, Kirschhof, S. 274

CSR umzusetzen beziehungsweise in die Unternehmensphilosophie einzuführen. Ein Großkonzern wird es schwieriger haben, seine bestehenden Unternehmensstrukturen umzugestalten, um CSR einbinden zu können, denn bei solchen großen Unternehmen sind die Strukturen wie beispielsweise die Liefererkette, die Produktion der Produkte, das Personalmanagement schon gefestigt und es würde solchen Unternehmen erheblich mehr Arbeit bringen, eine vorher nicht ökologische Produktion umzugestalten auf ein nachhaltiges Konzept. Daher ist meiner Meinung nach CSR ein potenzieller Erfolgsfaktor für Unternehmen, wenn diese konsequent und über einen langen Zeitraum Schritt für Schritt an das Unternehmen angepasst wird.

## **6 Literaturverzeichnis**

**Abländer, Michael** (2010). Corporate Social Responsibility in der Wirtschaftskrise: Reichweiten der Verantwortung.

**Bansal, Pratima. Wang, Taiyuan** (2012). Social responsibility in new ventures: Profiting from a long-term orientation.

Becker, Wolfgang. Ulrich, Patrick. Botzkowski Tim. Fibitz, Alexandra. Stradtman, Meike (2018). Kooperationen zwischen Mittelstand und Start-up-Unternehmen. Springer Gabler.

**Beyer, Julia. Rostirolla, Francisco** (2018). The Role of CSR in Sustainable Swedish Startups. Lund University.

**Bickel, Ina M** (2009). Corporate Social Responsibility: Einflussfaktoren, Erfolgswirkungen und Einbezug in produktpolitische Entscheidungen. Diplomica Verlag.

**Blumberg, Igor** (2018). Corporate Social Responsibility: Instrumental Approaches for a Fruitful Interplay between Business and Society. Universität Vechta.

**Bogott, Nicole. Rippler, Stefan. Woischwill, Branko** (2017). Im Startup die Welt gestalten – Wie Jobs in der Gründerszene funktionieren. Springer Gabler.

**Bungard, Patrick** (2018). CSR und Geschäftsmodelle: Auf dem Weg zum zeitgemäßen Wirtschaften. Springer, Gabler.

**Bungard, Patrick. Schmidpeter, Renè** (2017). CSR in Nordrhein-Westfalen:

Nachhaltigkeits-Transformation in der Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Politik. Springer, Gabler.

**Dahlsrud, Alexander** (2006). How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 Definitions. Norwegian University of Science and Technology.

**Feld, Brad. Hathaway, Ian** (2020). The Startup Community Way. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

**Feld, Brad. Hathaway, Ian** (2020). The Start-up Community Way. Published by John Wiley and Sons.

**Fischer, Barbara** (2004). Finanzierung und Beratung junger Start-up Unternehmen: Betriebswirtschaftliche Analyse aus Gründerperspektive. Der Deutsche Universitätsverlag.

**Gordon, Gesa. Nelke, Astrid.** (2017). CSR und nachhaltige Innovation: Zukunftsfähigkeit durch soziale, ökonomische und ökologische Innovationen. Springer, Gabler.

**Hadwinger, Felix. Hamm, Brigitte. Vitols, Katrin. Wilke, Peter** (2017). Menschenrechte im Unternehmen durchsetzen. Internationale Arbeitnehmerrechte: Die UN-Leitprinzipien als Hebel für Betriebsräte und Gewerkschaften. Transcript Verlag.

[https://avoid-waste.de/?gclid=Cj0KCQiAx9mABhD0ARIsAEfpavRqUGg2CZ0ViUcDou1ShCtuByBDMd3J2uzdp19USbqAs5LGt-2NqWYaArggEALw\\_wcB](https://avoid-waste.de/?gclid=Cj0KCQiAx9mABhD0ARIsAEfpavRqUGg2CZ0ViUcDou1ShCtuByBDMd3J2uzdp19USbqAs5LGt-2NqWYaArggEALw_wcB) (Letzter Aufruf: 14.01.2021)

<https://biobrush-berlin.com/> (Letzter Aufruf 15.01.2021)

<https://veggie-specials.com/> (Letzter Aufruf 15.01.2021)

<https://www.lifeverde.de/gruene-unternehmen/nachhaltige-ernaehrung-u-gesundheit/sqc-qualitycert> (Letzter Aufruf: 14.01.2021)

<https://www.sqc-cert.de/> (Letzter Aufruf 15.01.2021)

**Käser-Ströbel, Christopher.** Quick Guide, Unternehmensfinanzierung für KMU und Start-ups: Transparenz über Finanzierungsmöglichkeiten und den Umgang mit Kapitalgebern. Springer, Gabler.

**KFW-Start-up-Report** 2019. Zahl der Start-ups in Deutschland steigt weiter. KFW Bankengruppe.

**Kuzio, Michael** (2012). What is Corporate Social Responsibility? Eine Literaturanalyse. Diplomica Verlag GmbH.

**Leitz, Christian** (2008). Corporate Social Responsibility: Stand der Forschung und Entwicklungstrends. Diplomica Verlag Hamburg.

**Lexa, Carsten** (2020). Fail – Wie man als Start-up versagt: Eine Anleitung in 10

Schritten. Springer, Gabler.

**Lin-Hi, Nick** (2011). Eine Theorie der Unternehmensverantwortung: Die Verknüpfung von Gewinnerzielung und gesellschaftlichem Interesse. Erich Schmidt Verlag.

**Linnenschmidt, Elke** (2013). Die Bewertung von Start-ups. Bewertungsverfahren und die Bestimmung von Diskontierungszinssates. Grin Verlag.

**Michel, Nora. Buler, Stephen** (2016). Maximizing The Benefits Of Corporate Social Responsibility. How Companies Can Derive Benefits From Corporate Social Responsibility.

**Moon, Jeremy** (2014). Corporate Social Responsibility: A Very Short Introduction. Oxford University Press.

**Mory, Linda** (2003). Soziale Verantwortung nach innen: Dimensionen, Wirkungsbeziehungen und Erfolgsgrößen einer internen CSR. Springer, Gabler.

**Olschewski, Skrollan** (2015). Gründen in Deutschland. Von Existenz-, Unternehmens- und Start-up Gründern und Gründerinnen. Konrad Adenauer Stiftung.

**Prof. Dr. Tobias Kollmann, Philipp Benedikt, Lucas Stegemann, Julian Atae, Katharina Cruppe** (2020). Deutscher Start-up Monitor 2020. Innovation statt Krise. Bundesverband Deutsche Start-ups e.V.

**Ratten, Vanessa** (2020). Sport Start-Ups – New Advances in Entrepreneurship. Emerald Publishing.

**Schmidpeter, Renè** (2017). CSR und Nachhaltige Innovation: Zukunftsfähigkeit durch soziale, ökonomische und ökologische Innovationen. Springer Verlag GmbH.

**Schmidt, Imke** (2014). Consumer Social Responsibility: Gemeinsame Verantwortung für nachhaltiges Konsumieren und Produzieren. Springer Vs.

**Schreck, Philipp** (2009). The Business Case for Corporate Social Responsibility. Physica-Verlag.

**Segref, Kathrin** (2004). Corporate Citizenship. Darstellung der Grundlage des Marketinginstruments unter Berücksichtigung der Situation in den USA und Entwicklung von Tools sowie eines Konzepts für die BIG-SPIELWARENFABRIK. Diplomica Verlag GmbH.

**The 5th International CSR Communication Conference.** Stockholm School of Economics, September 2019. Publisher Faculty of Social Science.

**Theuerkorn, Katja** (2013). Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor bei M&A-Transaktionen (Dissertation 1. Auflage). JOSEF EUL Verlag.

**Weber, Manuela** (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-

level measurement approach for CSR. University of Glasgow.

**Wilhelm, Malte** (2013). Der gesetzgeberische Handlungsbedarf im Bereich Corporate Social Responsibility. GRIN Verlag.